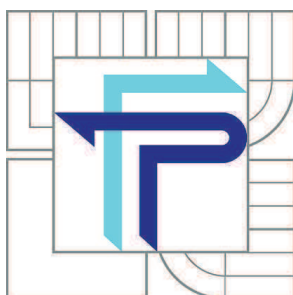


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

METODY ANALÝZY KORPORÁTNÍCH UKAZATELŮ A JEJICH VYUŽITÍ V RÁMCI PREVENTIVNÍHO RISK MANAGEMENTU PRO ŠKODA AUTO A.S.

METHODS OF ANALYSIS OF CORPORATE INDICATORS AND THEIR USE IN THE CONTEXT
OF PREVENTIVE RISK MANAGEMENT FOR SKODA AUTO A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA KNEBLOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kneblová Jana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Metody analýzy korporátních ukazatelů a jejich využití v rámci preventivního Risk managementu pro Škoda Auto a.s.

v anglickém jazyce:

Methods of Analysis of Corporate Indicators and their Use in the Context of Preventive Risk Management for Skoda Auto a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce
Popis podnikání ve vybrané společnosti
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M. et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

KAVAN, M. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha Grada Publishing 2002, 424 s., ISBN 80-247-4099-5

SLACK, Nigel, S. CHAMBERS a R. JOHNSTON. Operations management. 6th ed. Harlow, England ; Financial Times Prentice Hall, 2010, xxv, 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktual. vyd. Praha GRADA 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha GRADA Publishing 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá metodami analýzy korporátních ukazatelů a jejich využitelností v rámci preventivního Risk managementu ve společnosti Škoda Auto a.s. Na základě provedených analýz je optimalizován současný proces a jsou navrženy nové korporátní ukazatele v rámci preventivního Risk managementu.

Abstract

The Diploma thesis deals with the methods of analysis of corporate indicators and their use in the context of preventive Risk management for company Skoda Auto a.s. Based on the performed analysis is optimized current process and are proposed new corporate indicators in the context of preventive Risk management.

Klíčová slova

Řízení rizik, riziko, nákup, dodavatelé, Škoda Auto, korporátní ukazatelé, finanční ukazatelé, procesy

Key words

Risk management, Risk, Purchase, Suppliers, Skoda Auto, Corporate Indicators, Financial Indicators, Processes

Bibliografická citace

KNEBLOVÁ, J. *Metody analýzy korporátních ukazatelů a jejich využití v rámci preventivního Risk managementu pro Škoda Auto a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 95 s., III s. příloh. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29. května 2015

.....

Bc. Jana Kneblová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za cenné rady a připomínky při konzultacích. Taktéž mé poděkování patří panu Mgr. Pavlu Odstrčilovi, který mi umožnil přístup ke všem potřebným podkladům a informacím ve Škodě Auto. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině za podporu při celé době mého studia.

Obsah

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.....	14
1.1 Základní informace o společnosti	14
1.1.1 Orgány společnosti.....	15
1.1.2 Historie	16
1.1.3 Předmět činnosti.....	18
1.1.4 Organizační struktura	18
1.1.5 Hlavní a pobočné výrobní závody	18
1.1.6 Produkty	19
1.1.7 Světová výroba.....	20
1.1.8 Růstová strategie ŠKODA.....	20
1.2 Organizační struktura Škoda Auto s důrazem na útvar Nákup.....	22
1.2.1 Nákup ve Škodě Auto	23
1.2.2 Struktura Nákupu Škoda Auto a.s.....	23
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	26
2.1 Riziko	26
2.2 Dělení rizik	26
2.2.1 Základní dělení rizik.....	26
2.2.2 Dělení rizik dle oblastí	27
2.3 Řízení rizik.....	29
2.3.1 Systém managementu rizik.....	30
2.3.2 Proces řízení rizika.....	31
2.3.3 Identifikace rizik	32
2.3.4 Monitoring	33

2.3.5	Snižování rizika	34
2.4	Nákup	36
2.4.1	Struktura nákupního procesu	37
2.4.2	Výběr dodavatele	38
2.4.3	Nástroje a metody nákupního marketingu	39
2.5	Finanční ukazatele	41
2.5.1	Absolutní ukazatele	41
2.5.2	Analýza zadluženosti	41
2.5.3	Analýza likvidity	42
2.5.4	Ukazatele rentability	44
2.5.5	Ukazatele aktivity	45
2.5.6	Ukazatele na bázi cash flow a finančních fondů	46
2.5.7	Soustavy ukazatelů	46
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PREVENTIVNÍHO RISK MANAGEMENTU	48
3.1	Nákup ve Škoda Auto	48
3.1.1	Struktura nákupního procesu	48
3.1.2	Metodologie nákupu ve společnosti Škoda Auto	50
3.2	Představení preventivního procesu řízení rizik v rámci Koncernu	51
3.2.1	Role a úkoly risk managementu	52
3.2.2	Přechod mezi preventivní a reaktivní částí	53
3.2.3	Zobrazení procesu preventivního risk managementu	53
3.3	Externí rating	55
3.3.1	Euler Hermes	55
3.3.2	Externí rating Coface	55
3.4	Hodnocení rizika nákupu (indikátory)	57

3.5	Monitoring	58
3.6	Krátké přezkoušení.....	59
3.6.1	Včasné varování.....	60
3.7	Prohloubený rating	61
3.7.1	Cíle a předpoklady prohloubeného ratingu	61
3.7.2	Upomínací proces	61
3.7.3	Finanční analýza v rámci prohloubeného ratingu	62
3.7.4	Finanční ukazatele prohloubeného ratingu.....	63
3.7.5	Algoritmus klasifikace rizik	64
3.7.6	Zpráva o výsledcích analýzy	65
3.7.7	Zacházení s významnými dodavateli	66
3.8	Upozornění na rizika	66
3.8.1	Určení strategie	68
3.9	Přehled opatření	69
3.9.1	Opatření bez rizika ztráty	69
3.9.2	Pořízení materiálů	70
3.9.3	Push reporting	71
3.10	Analýza obchodního případu MW	72
3.10.1	Partnerství VW a MW	72
3.10.2	Pomocná akce vůči VW	72
3.11	Analýza obchodního případu EC.....	73
3.11.1	Současný stav.....	73
3.11.2	EC dlouhodobá vize	73
3.11.3	Pomocná akce od Škoda Auto	74
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	75
4.1	Slabá místa v procesu risk managementu.....	75

4.1.1	Hodnocení rizika útvarem Nákup	75
4.1.2	Strategie v rámci upozornění na rizika	76
4.2	Úprava jednotlivých finančních ukazatelů .. Chyba! Záznam není definován.	
4.2.1	Úprava finančních ukazatelů prohloubeného ratingu	78
4.2.2	Navržení nových finančních ukazatelů prohloubeného ratingu	79
4.3	Zkrácení upomínacího procesu	78
4.4	Sledování nefinančních ukazatelů	80
4.5	Reporting	81
4.5.1	Propojení databází	81
4.5.2	Risk Management SAP	82
4.5.3	Sběr ekonomických dat	83
5	PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY	84
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM ZKRATEK	93
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Automobilový průmysl hrál v minulosti klíčovou roli v hospodářském vývoji všech ekonomicky vyspělých zemí. S rozvojem tohoto odvětví je spojen jak hospodářský úspěch jednotlivých podniků, tak i jednotlivých států. Výroba automobilů zaměstnává stále více výrobních oborů. Dávnu minulostí jsou doby, kdy se automobil skládal z omezeného počtu dílů a automobilový závod si je byl schopen vyrobit sám. Průměrný automobil dnešní doby se skládá až z 30 000 dílů. Do výroby dnešních automobilů vstupuje specializace výroby a to např. bezpečnostních skel, pneumatik, plastů, elektroniky nebo světel. To vše jde ruku v ruce s požadavky na kvalitu a aktivní a pasivní bezpečnost automobilu.

Je velmi obtížné, a zároveň velmi nákladné pro automobilový výrobní podnik udržovat krok a také konkurenceschopnost ve všech výrobních oborech. V automobilovém průmyslu existuje mnoho firem, které se specializují na vývoj a výrobu pouze v jednom výrobním oboru a tím dosahují špičkové kvality za výhodné ceny. Většinou je také tato cena nižší než náklady, za které by si daný díl vyvíjel a vyráběl automobilový závod sám. Proto je výhodné samotné díly nakupovat, jestliže existují podniky, které je umí vyrobit lépe a levněji s požadovanou kvalitou. Pokud se podnik rozhodne k nákupu dílů, nastává otázka, jak dodavatele co nejlépe vybrat tak, aby splňoval všechny dané parametry a požadavky.

Po procesu výběru dodavatele nastává budování partnerských vztahů. Pro bezproblémový průběh partnerství a fungování nákupních činností je potřeba neustálá analýza a monitoring, a právě v této oblasti působí risk management. Struktura řízení rizik ve skupině Škoda Auto je založen na společném principu řízení rizik v rámci koncernu Volkswagen, který je v souladu s německou legislativou. Řízení rizik, jako operativní součást firemního procesu zahrnuje identifikaci jednotlivých rizik v detailu, posouzení jejich rozsahu, realizace opatření k jejich odstranění a předložení důkazů o jejich účinnosti. Diplomová práce se tedy zaměřuje na oblast risk managementu a to konkrétně na metody analýzy korporátních ukazatelů a jejich využitelnost v rámci preventivního risk managementu ve společnosti Škoda Auto a.s.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza korporátních ukazatelů a jejich využitelnost v rámci preventivního risk managementu pro společnost Škoda Auto a.s.

Dalšími dílčími cíli je:

- Analýza současného stavu preventivního risk managementu;
- Nalezení slabých míst v procesu preventivního risk managementu;
- Zefektivnění procesu preventivního risk managementu;
- Optimalizace preventivního risk managementu;
- Navržení nových korporátních ukazatelů v jednotlivých částech procesu;
- Obměna stávajících finančních ukazatelů;
- Návrh nefinančních ukazatelů;
- Posouzení přínosů daných návrhů a řešení;
- Aplikovatelnost daných návrhů v praxi.

V první kapitole je uvedeno přestavení společnosti s důrazem na útvar nákup. Analytická část se zabývá popisem struktury nákupního procesu a metodologií nákupu. Dále jsou vymezeny role a úkoly risk managementu a je vymezen přechod mezi jeho preventivní a reaktivní částí. Převážná většina analytické části práce se zabývá celým procesem preventivního risk managementu a popisem jednotlivých procesů a metod, které slouží k zařazení dodavatelů do ratingových tříd. V závěru analytické části jsou shrnuty všechny poznatky, které je třeba v návrhové části vyřešit. V návrhové části bude na základě všech výše popsaných metod a výstupů získaných v práci vytvořen komplexní celek vlastních návrhů řešení, který by měl vést k výše vytyčeným cílům a optimalizaci procesu preventivního risk managementu.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Společnost Škoda Auto a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Škoda Auto a.s. je v současnosti velmi úspěšnou firmou nejen v České republice, ale i v zahraničí. Působí na více než 100 trzích v rámci celého světa. Svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie. Je také významným zaměstnavatelem, v roce 2014 zaměstnávala přes 26 000 lidí.

V rámci České republiky společnost už po mnoho let patří k nejatraktivnějším zaměstnavatelům a zaujímá v posledních letech čelní pozice v žebříčku ankety Czech Top 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“ a „Nejobdivovanější firma“. Je také nejvýznamnějším exportérem České republiky. Samotná Škoda reprezentuje přibližně 8 % exportního výkonu České republiky (2013). Od svého založení v roce 1895 vyrobila společnost Škoda již přes 17 milionů automobilů.

Skupinu Škoda Auto tvoří mateřská společnost Škoda Auto a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, Škoda Auto Slovensko s. r.o., Skoda Auto Polska S. A., Skoda Auto India Private Ltd. A přidružená společnost OOO Volkswagen Group Rus. Jediným akcionářem mateřské společnosti Škoda Auto a.s. je od 18. 7. 2007 společnost Volkswagen International Finance NV se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Společnost Volkswagen International Finance NV je nepřímo 100% dceřinou společností společnosti Volkswagen AG.

1.1 Základní informace o společnosti

- Obchodní firma: Škoda Auto a.s.
- Sídlo: Mladá Boleslav, Tř. Václava Klementa 869,
PSČ 293 60
- Identifikační číslo: 00177041
- Obchodní rejstřík: Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 332
- Právní forma: akciová společnost
- Statutární orgán: představenstvo

ŠKODA



Obrázek 1: Logo Škoda Auto a.s.

Ostatní skutečnosti

- datum zápisu: 20. listopadu 1990
- základní kapitál: 16 708 850 000,- Kč
- jediný akcionář: VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A.,
Route d'Arlon 291, L-1150 Luxembourg¹

1.1.1 Orgány společnosti

Jelikož má společnost Škoda Auto a.s. celkově přes 26 000 zaměstnanců, je i vedení společnosti poměrně obsáhlé. Škoda Auto a.s. má v současnosti 7 členů představenstva v prvním stupni vedení, ve druhém stupni vedení je obsazeno 51 vedoucích zaměstnanců a ve třetí úrovni 91 vedoucích zaměstnanců.

Představenstvo

- Prof. Dr. h. c. Winfried Vahland, předseda představenstva
- Winfried Krause, člen představenstva
- Ing. Bohdan Wojnar, člen představenstva
- Werner Eichhorn, člen představenstva
- Dr. Frank Welsch, člen představenstva
- Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann
- Michael Oeljeklaus, člen představenstva

¹ SKODA AUTO. Data a fakta: Právní údaje o Škoda Auto. *eportal.skoda.vwg*

Dozorčí rada

- Christian Klingler, předseda dozorčí rady
- Prof. Dr. Martin Winterkorn, člen dozorčí rady
- Michael Macht, člen dozorčí rady
- Jaroslav Povšík, člen dozorčí rady
- Ing. Jan Miller, člen dozorčí rady
- Ing. Martin Jahn, člen dozorčí rady

Výbor pro audit

- Dr. Ungrun-Ulla Bartölke, člen výboru pro audit
- Martin Mahlke, člen výboru pro audit
- Bernd Rumpel, člen výboru pro audit²

1.1.2 Historie

Škoda Auto je jednou z automobilek s nejbohatší historií na světě.



Obrázek 2: Historické milníky společnosti Škoda Auto³

² SKODA AUTO. Data a fakta: Právní údaje o Škoda Auto. portal.skoda.vwg

³ GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: SKODA AUTO 2013

V roce 1895 vše začalo jízdním kolem. Knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin společně začali s výrobou jízdních kol značky Slavia.

V roce 1899 od jízdního kola k motocyklu. Z jízdního kola poháněného motorem vyvinuli Laurin a Klement jeden z prvních motocyklů. Roku 1899 založili značku motocyklů „L&K“.

V roce 1905 prvním autem z Mladé Boleslavi, Voiturette A. Roku 1905 byl zrozen první automobil značky „L&K“, vůz Voiturette A. Během dvou let bylo vyrobeno cca 44 vozů. Technické údaje: vodou chlazený dvouválcový vidlicový motor s výkonem 7 HP a zdvihovým objemem 1 005 cm³, hmotnost 550 kg, maximální rychlost 40 km/h.

V roce 1925 Škoda poskytla sílu pro další expanzi. V roce 1925 fúzuje L&K s plzeňským koncernem Škoda. Tento krok podniku zajistil potřebný kapitál pro další expanzi. Pod novou střechou vznikl mimo jiné vůz ŠKODA Popular, úspěšný model třicátých let.

Mezi lety 1939 až 1991 – historie plná změn. Po druhé světové válce a přechodu ČSSR k plánovací ekonomice vyvinula Škoda s modelem 1000 MB cenově příznivý „lidový vůz“ pro široké vrstvy obyvatelstva. Na trh byl uveden v roce 1964. Motor vzadu a pohon zadních kol, který byl pro tento model typický, určil podobu všech modelů ŠKODA na příštích 25 let.

V roce 1991 počátek jedinečné úspěšné historie. Volkswagen a Škoda – v automobilovém odvětví a i mimo něj je dnes toto spojení považováno za ideální příkladnou alianci v historii výroby automobilů, která není právě chudá na podnikové fúze. Před dvaceti lety však bylo nemálo skeptiků. Sotvakdo se v roce 1991 nadál úspěšného vývoje tradiční české značky. Ale už brzy se ukázalo, že se kritici mýlili, a odvaha a prozíravost se dočkaly odměny.

Na jaře roku 1991 zpečetili ministr průmyslu ČR Jan Vrba a předseda představenstva VW dr. Carl H. Hahn svými podpisy smlouvu, která znamenala začátek asi neopakovatelného úspěchu – a ŠKODA se vedle VW, Audi a SEATu stala čtvrtou značkou v koncernu Volkswagen, kde zároveň je i značkou s nejdelší tradicí.

V roce 2011 - Volkswagen a Škoda Auto - 20 let partnerství a nová podoba značky.

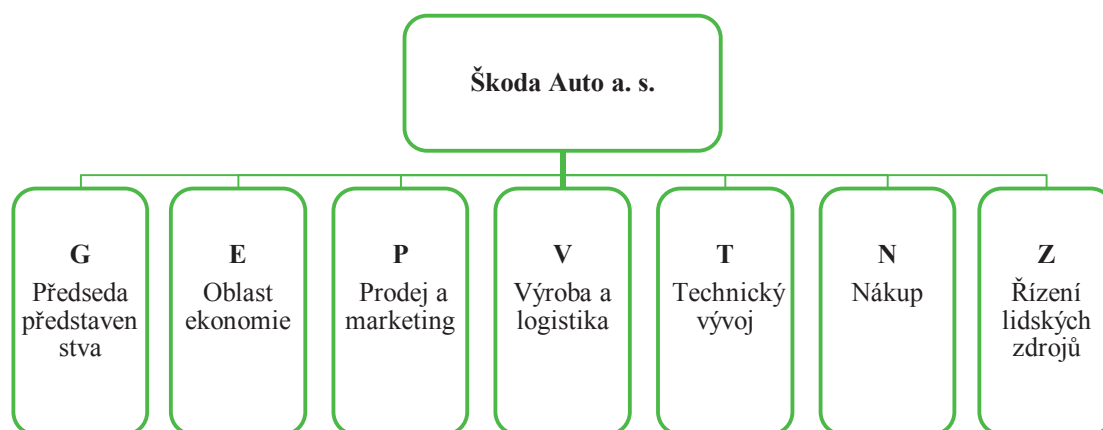
15. dubna 2011, oslava výročí v Mladé Boleslavi: partnerství mezi Škodou Auto a koncernem VW trvá 20 let. Jedno z nejúspěšnějších spojení v historii automobilové výroby – a zároveň úspěch německo-české spolupráce, která nemá obdoby. ⁴

1.1.3 Předmět činnosti

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména:

- vývoj,
- výroba a prodej automobilů,
- výroba a prodej komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda,
- a poskytování servisních služeb.

1.1.4 Organizační struktura



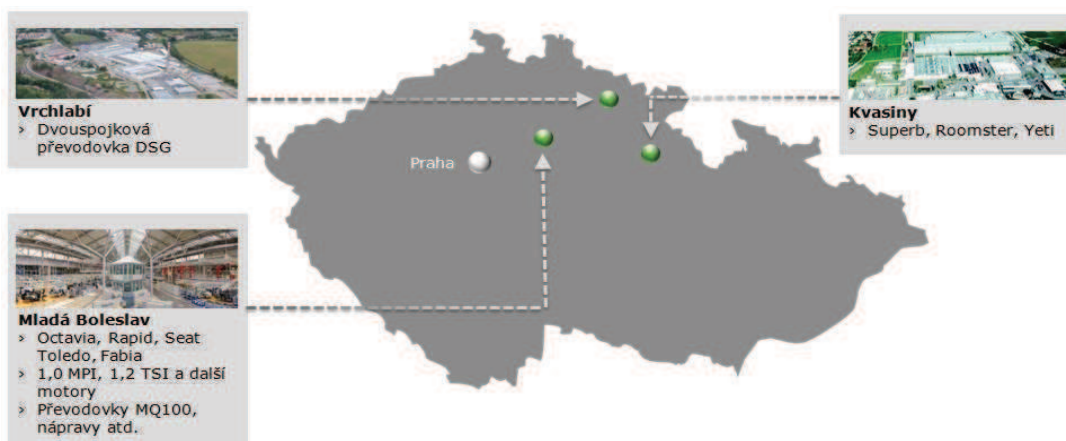
Obrázek 3: Organizační struktura Škoda Auto a.s. ⁵

1.1.5 Hlavní a pobočné výrobní závody

V České republice má Škoda Auto tři výrobní závody. Hlavní výrobní závod sídlí v Mladé Boleslavi a další dva pobočné výrobní závody v Kvasinách a Vrchlabí.

⁴ GOTTWALD, Andreas. *Skoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: SKODA AUTO 2013

⁵ SKODA AUTO. Organizace: Org.manager – Volkswagen AG. *eportal.skoda.vwg*



Obrázek 4: Hlavní a pobočné výrobní závody Škoda Auto ⁶

Srdce výroby ve společnosti Škoda Auto tepe od nepaměti v České republice. V sídle podniku v Mladé Boleslavi se vyrábí vozy Octavia, Fabia, Rapid a Seat Toledo. V pobočném závodu Kvasiny se vyrábí vozy Superb, Roomster, Yeti a v pobočném závodu ve Vrchlabí se vyrábí dvouspojkové převodovky. Ročně se v Česku vyrobí okolo jednoho milionu vozů.

1.1.6 Produkty



Obrázek 5: Současná modelová paleta značky Škoda ⁷

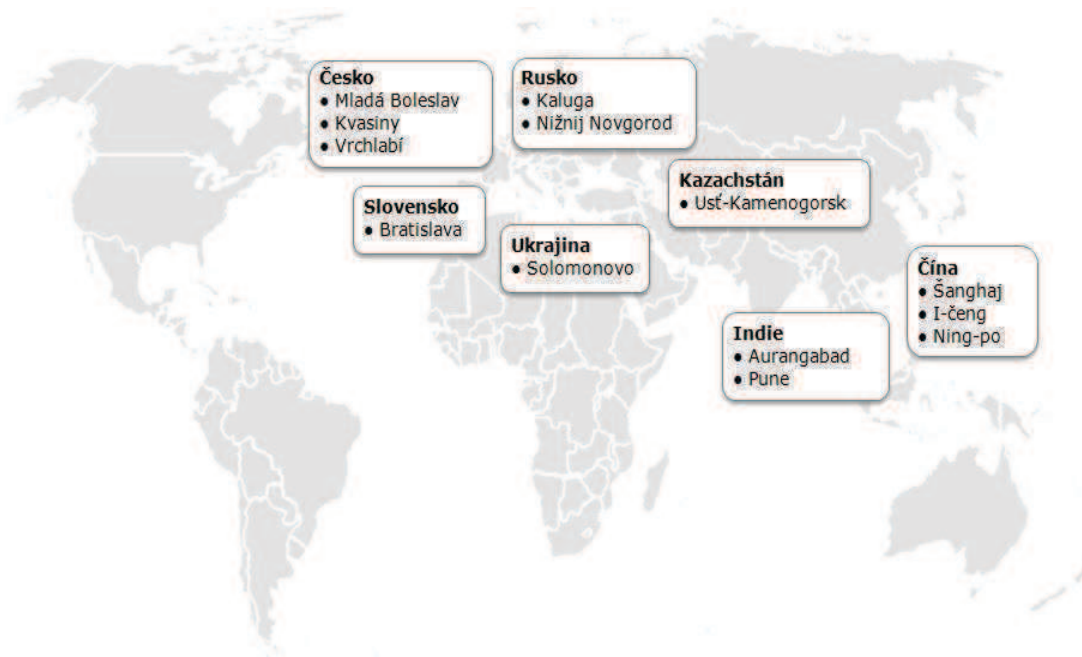
Atraktivní modelová paleta čítá sedm řad pro téměř všechny nároky a přání zákazníků. Každý model má jasnou pozici a interpretuje závazek značky Škoda pro jednotlivé cílové skupiny a segmenty trhu: od mini vozu Škoda Citigo přes malý model Škoda Fabia, kompaktní Škoda Rapid, na horní hranici nižší střední třídy model Škoda

⁶ GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: SKODA AUTO 2013

⁷ GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: SKODA AUTO 2013

Octavia, prostorný Škoda Roomster a terénní Yeti až po model na horním konci modelové palety Škoda Superb.⁸

1.1.7 Světová výroba



Obrázek 6: Světová výroba společnosti Škoda Auto⁹

Společnost ŠKODA AUTO a.s. v moderní době prošla několika etapami vývoje, kdy se z výhradně České značky vyvinula na značku evropského měřítka. Za posledních 10 let se hlavně díky vlivu Volkswagen Group stala značkou celosvětovou a nespokojila se pouze s výrobními kapacitami v České republice, což vedlo k počátkům výroby v ruské Kaluze, indickém Pune nebo v čínském Shanghai. Tento krok ovlivnil také dodavatele firmy Škoda Auto, jež byli nuceni prokázat schopnost dodávat nejen do závodů v České republice, ale i do těchto zahraničních závodů, díky čemuž došlo ke snížení nákladů na základě synergického efektu.

1.1.8 Růstová strategie ŠKODA

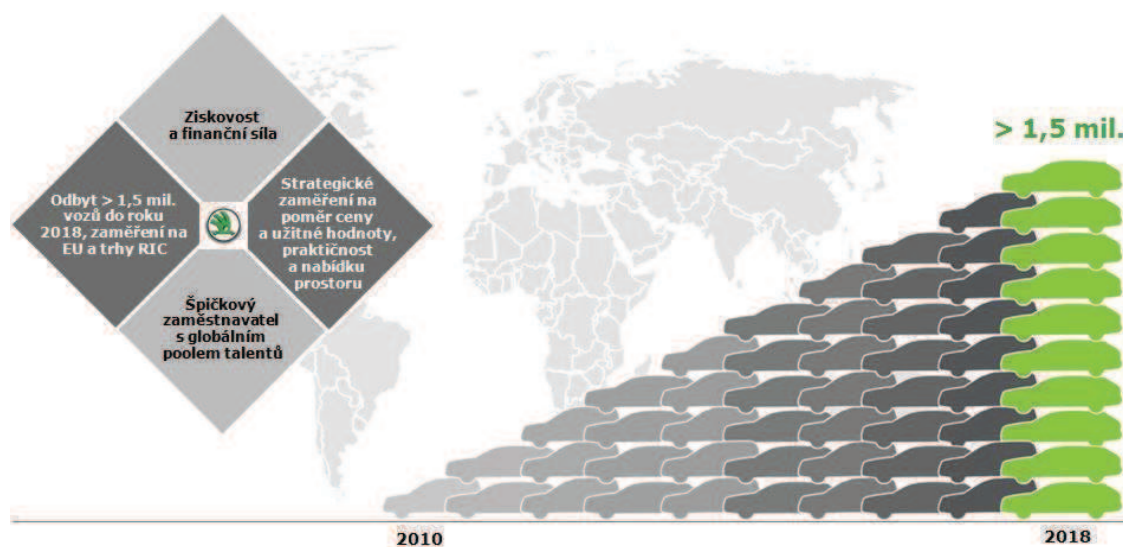
Výhledově si Škoda Auto klade za cíl:

- Roční prodej minimálně 1,5 milionu vozů ŠKODA do roku 2018;

⁸ GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO 2013

⁹ GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO 2013

- Největší modelová ofenzíva v historii značky ŠKODA;
- Kompletní obnovení palety značky ŠKODA do roku 2015;
- V průměru každých šest měsíců uvedení nového či přepracovaného modelu značky ŠKODA na trh;
- Globální poptávka po individuální mobilitě a po vozech dále roste;
- Čína a Rusko jako hlavní pilíře růstu.



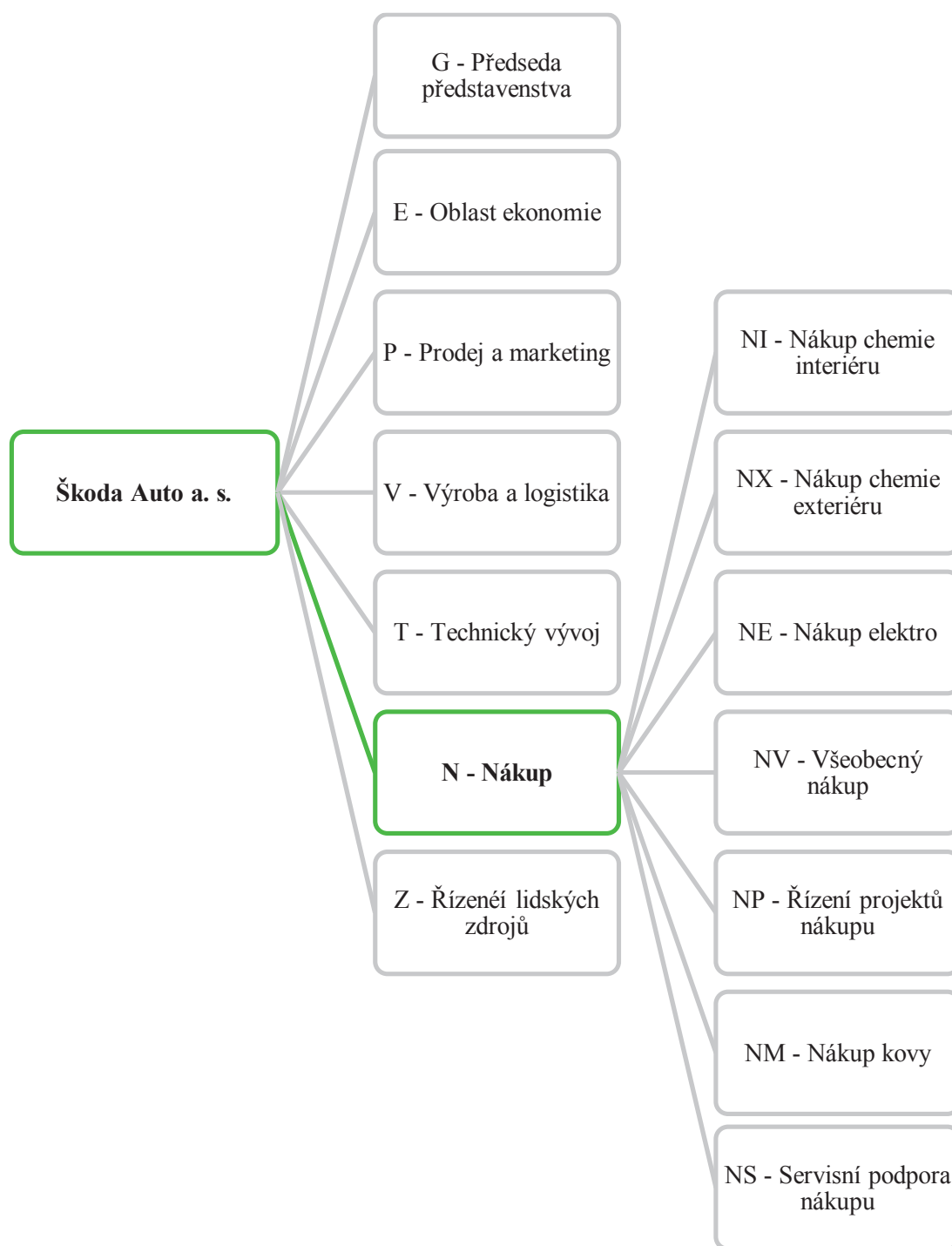
Obrázek 7: Růstová strategie Škoda Auto¹⁰

Nové trhy, nové modely a větší odbyt. Růst a internacionalizace určují strategii ŠKODA AUTO. Její základ tvoří vysoká ziskovost a – i v mezinárodním porovnání – vysoká atraktivita coby zaměstnavatele. Deklarovaný cíl do roku 2018 má roční prodej překročit 1,5 miliónu automobilů. Pozornost přitom bude zaměřena na růstové trhy Asie a východní Evropy, především na Čínu a Rusko. V koncernu Volkswagen značce náleží důležitá role. Automobily ŠKODA se vyznačují především skvělým poměrem ceny a užitné hodnoty, vysokou praktičností a vynikající prostorností.¹¹

¹⁰ GOTTWALD, Andreas. *Skoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO 2013

¹¹ GOTTWALD, Andreas. *Skoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO 2013

1.2 Organizační struktura Škoda Auto s důrazem na útvar Nákup



Obrázek 8: Organizační struktura Škoda Auto se zaměřením na útvar Nákup¹²

¹² SKODA AUTO. Organizace: Org. manager – Volkswagen AG. *eportal.skoda.vwg*

1.2.1 Nákup ve Škodě Auto

Nákup Škoda Auto zabezpečuje pro celou společnost Škoda Auto a.s. nákup výrobních materiálů, režijních materiálů, služeb a investic.

Interně je členěn do 2 částí:

- výrobní nákup
- všeobecný nákup

V rámci zahraničních projektů podporuje nákupní oddělení dceřiných společností a společných podniků při lokalizaci materiálů pro výrobky značky ŠKODA. Kromě toho působí jako místní nákupní tým za Českou republiku pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen při poptávkovém řízení v rámci procesů forward a global sourcing.

U části speciálních nákupů je delegována nákupní pravomoc do dalších útvarů, jako např. prototypové materiály, propagační služby nebo doprava.¹³

1.2.2 Struktura Nákupu Škoda Auto a.s.

N - Nákup Škoda Auto. Oblast N zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto. Hlavními činnostmi jsou:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu
- smluvní zajištění dodávek
- snižování materiálových nákladů
- zajištění dodavatelských kapacit dle LAP a PPA programu
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti

NI - Nákup chemie interiér. Útvar NI zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti interiérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti NI je:

- Nákup dílů pro sedačky se všemi podkomponenty

¹³ SKODA AUTO. Organizace: Informace o činnosti. *eportal.skoda.vwg*

- Nákup dílů přístrojové desky a cocpitu, střední konzoly se všemi podkomponenty
- Nákup dílů dveřních výplní, sloupků, stropních panelů, zavazadlového prostoru a izolací

NX - Nákup chemie exteriér. Útvar NX zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti NX je:

- Nákup dílů exteriér 1 (nárazníky, zrcátka, barvy, laky, upevňovací elementy, lakované díly)
- Nákup dílů exteriér 2 (vedení skla, pneu, sklo, nádrže, hadice, izolace, gumokovová lůžka, těsnění)

NE - Nákup elektro. Útvar NE zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti elektro dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti NE je:

- Nákup dílů infotainment
- Nákup kabelových svazků
- Nákup osvětlení a dveřních modulů

NV - Všeobecný nákup. Útvar NV zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Předmětem činnosti NV je:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti
- prodej nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu
- koordinuje aktivity nákupu související s recyclingem
- smluvní zajištění dodávek
- snižování nákladů

NP - Řízení projektů nákupu. Organizační jednotka NP zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních targetu a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů. Předmětem činnosti NP je v rámci nákupu:

- Řízení projektových skupin Small, Compact, Midsize
- Řízení zahraničních projektů
- Řízení procesu technických změn
- Plánování rozpočtu a sledování materiálových, režijních, personálních nákladů a investic
- Na základě včasného sledování a řízení dodavatelů zajišťuje dodávky stěžejních nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu.

NS - Servisní podpora nákupu a nákup OD/OP.

NM - Nákup kovy. Útvar NM zajišťuje nákup kovového materiálu. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti NM je:

- Nákup ploché oceli a výrobků z ploché oceli;
- Nákup dílů podvozku.¹⁴

¹⁴ SKODA AUTO. Organizace: Informace o činnosti. *eportal.skoda.vwg*

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se risk managementu, nákupu a oblasti finančních ukazatelů, tak aby bylo možno pochopit danou problematiku. V první části teoretických východisek jsou vymezeny pojmy jako riziko, řízení rizik, jejich identifikace, analýza nebo snižování rizik. Dále budou objasněny principy fungování nákupu a jeho úloha v rámci společnosti. V závěru teoretické části jsou popsány základní finanční ukazatele, které mohou být sledovány v rámci preventivního risk managementu.

2.1 Riziko

O původu slova riziko můžeme uvažovat jako o arabském slově *risq*, nebo jako o latinském slově *riscum*. Arabské slovo *risq* označuje všechno, co ti bylo dáno Bohem a z čeho můžeš mít zisk. Má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo *riscum* se ale vztahuje k pochybnosti a používá se pro náhodnou, nepříznivou událost.

Řecká odvozenina arabského slova *risq*, se objevuje ve vztahu ke změně výsledku obecně a má buď pozitivní, nebo negativní význam. Moderní francouzské slovo *risqué* má hlavně negativní význam. „*Qui de risque rien n'a rien*“, nebo „*Nic neriskoval, nic nezískal*“. V běžné angličtině má slovo *risk* jednoznačně negativní asociaci jako *at risks*, které znamená být v nebezpečí.¹⁵

2.2 Dělení rizik

Za zdroj rizika bývá označován jakýkoliv faktor, který může ovlivnit výkon firmy. K riziku dochází, kdy tento účinek je nejistý a zároveň významný ve svém dopadu na výkon firmy. Na úroveň rizika mají základní vliv definice cílů a kritéria výkonu. Rizika mohou být členěny na základní a na rizika dle oblastí.¹⁶

2.2.1 Základní dělení rizik

Podnikatelské a čisté - Podnikatelské riziko má dvě stránky, a to pozitivní, která představuje naději vyššího zisku a negativní, což je nebezpečí horších výsledků. Čisté

¹⁵ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*, s. 7

¹⁶ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*, s. 11.

riziko má pouze negativní stránku, která se obvykle vztahuje ke ztrátám a škodám na majetku, poškození na zdraví, poškození technických systémů a selháním jednání lidí. Nastává vlivem rozhodnutí učiněných v rámci podnikání.

Systematické a nesystematické – Systematické riziko je riziko, které je vyvolané společnými faktory a postihuje v různé míře všechny oblasti v rámci podnikatelské činnosti. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé společnosti a jejich aktivity.

Vnitřní a vnější – Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř společnosti a vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, jejich zdrojem jsou externí faktory ať už makroekonomické nebo mikroekonomické.

Ovlivnitelné a neovlivnitelné – Ovlivnitelné riziko je riziko, které lze oslabit opatřeními orientovanými na jeho příčiny. Neovlivnitelné riziko je takové, u kterého nemáme možnost působit proti jeho příčinám.

Primární a sekundární – Sekundární riziko je riziko, které je vyvolané přijetím opatření na snížení rizika primárního.¹⁷

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu a rizika ve fázi provozu – Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu jsou rizika, která představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Rizika ve fázi provozu jsou rizika, která představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu.¹⁸¹⁹

2.2.2 Dělení rizik dle oblastí

Existuje nepřeberné množství konkrétních rizik, se kterými se lze setkat. V následující části jsou vypsána rizika dle oblastí, která se mohou vyskytovat nejčastěji.

Finanční riziko – takové, které je spojeno se vztahem jednotlivce nebo organizace a očekáváním příjmů, které mohou být sníženy nebo úplně anulovány. Riziko je spojeno se způsobem financování, se získáváním zdrojů financování nebo schopností dostat

¹⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 92.

¹⁸ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*, s. 16 - 17.

¹⁹ VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*, s. 12.

svým závazkům. Finanční riziko je nejčastěji ovlivněno subjektem, který je vystaven možné ztrátě, aktivy či příjmy, jejichž změna hodnoty je příčinou finanční ztráty nebo nebezpečím, které může zavinit ztrátu.²⁰

Globální riziko – jedná se o politická rizika, právní rizika, obchodní rizika a environmentální rizika. Vliv těchto zdrojů se dá předvídat, ale nejsou plně kontrolovatelná.

Statické riziko – má příčiny vzniku v přírodních nebezpečích či v nepoctivosti jednotlivců. Většinou v sobě zahrnují zničení majetku nebo změnu vlastnictví. Pro svou tendenci objevovat se v pravidelných časových intervalech jsou tato rizika předvídatelná a lépe pojistitelná.

Dynamické riziko – má původ ve změnách okolí podniku a také v podniku samotné. Především se jedná o změny v legislativě, ekonomice, na politické scéně nebo o změny na trhu či u spotřebitelů.²¹

Neodmyslitelné riziko – existuje u každé společnosti, jeho druh se mění pouze podle druhu zaměření společnosti. Například finanční instituce bude mít spojena rizika s vývojem situace na finančním trhu.

Stálá rizika – jsou taková, která se vztahují na potencionální ztráty. Například neriskování poskytnutí nové služby, díky existenci možnosti ztráty.

Spekulativní riziko – popisuje situaci, kdy existuje možnost vzniku ztráty, ale i zisku. V takové situaci se rozhoduje mezi alternativami. Dále se vyznačuje nepojistitelností.²²

Zákaznické riziko – je to druh rizika, kdy je společnost závislá na klientovi. Ten může svůj obchod regulovat nebo úplně držet ve svých rukou. Takové riziko může pro společnost představovat velké ztráty. Je proto důležité, aby měla společnost širší

²⁰ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*, s. 148

²¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 124

²² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*, s. 22

portfolio zákazníků (dodavatelů) a minimalizovala tak ztráty spojené se změnami obchodů.²³

Zbytkové riziko – riziko je tak malé, že ho společnost akceptuje v plné výši a netvoří žádná protipatření. Protipatření nikdy nejsou tvořena se stoprocentní účinností, proto také zohledňuje výši nákladů na jednotlivá protipatření.

Organizační riziko – nachází se tam, kde je špatně vytvořená organizační struktura. Špatná komunikace a slabá kontrola je velmi neefektivní v rámci řízení rizik. Jednotliví členové společnosti by měli být seznámeni se svou odpovědností a měli by být schopní podávat zprávy svým nadřízeným skrz organizační úroveň.²⁴

2.3 Řízení rizik

Riziko je v dnešní době uznáváno jako součást reálného života managementu. Řízení rizik je nyní považováno za jednu z nejvíce dynamických a důležitých částí plánování a řízení investice na úrovni korporace. Řízení rizika můžeme definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit nebo ovlivnit riziko.²⁵

*„Jestliže nemůžeme řídit riziko, nemůžeme ho kontrolovat. Pokud ho nemůžeme kontrolovat, nemůžeme ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budeme mít štěstí.“*²⁶

J. Hooten

Nejdůležitější argumenty, proč má v každém podniku být cíleně zlepšován systém managementu a současně zaváděn management rizik, lze shrnout do několika bodů a to:

- Základní vlastností všech procesů je, že jsou vždy v nějaké míře rizikové.
- Ke znakům současného vývoje ekonomik, patří posilování významu rizika jako příležitosti, tudíž nebezpečí, o kterém se dozvíme, se stává podnětem ke změně.

²³ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*, s. 14.

²⁴ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*, s. 16

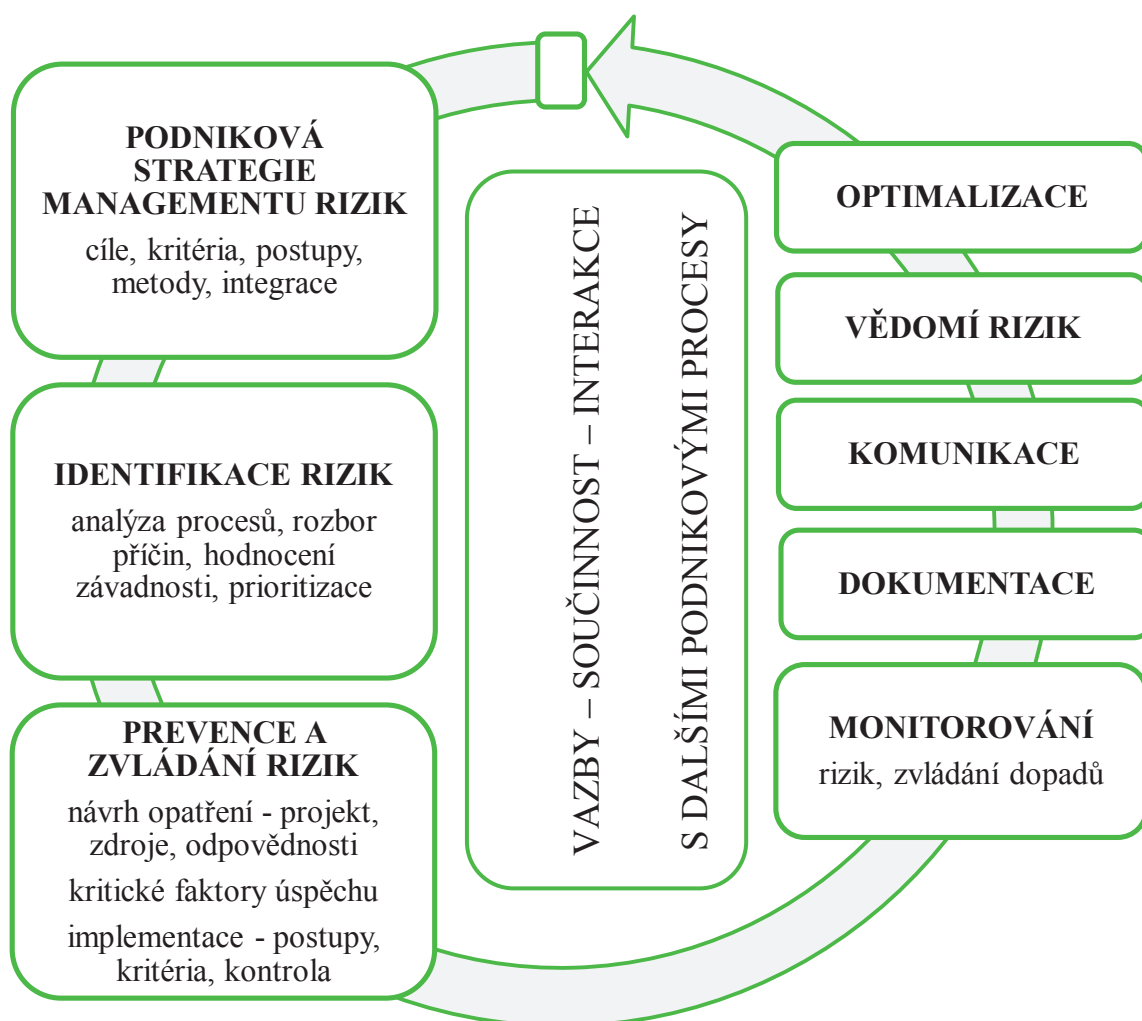
²⁵ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*, s. 23 a 26

²⁶ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*, s. 1

Poznané a pochopené riziko může napomoci získat převahu nad těmi, kteří rizikům nevěnují dostatečnou pozornost.

- Nesystematické odhalování rizik vede k opomíjení těch rizik, která nejsou na první pohled patrná. To může zásadním způsobem pozměnit výsledky prováděných rizikových analýz a auditů a následně znehodnotit efekt preventivních opatření.²⁷

2.3.1 Systém managementu rizik



Obrázek 9: Systém managementu rizik²⁸

²⁷ KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšnosti firem*, s. 75.

²⁸ KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšnosti firem*, s. 77.

2.3.2 Proces řízení rizika

Chapman a Ward uvádějí, že v procesu řízení rizika existuje osm etap. Každá z etap je spojena s široce definovanou proveditelností cílů a každý dosažitelný cíl je probírán z pohledu svého účelu a požadovaných úkolů. Níže je uvedeno shrnutí těchto etap a dosažitelných struktur:

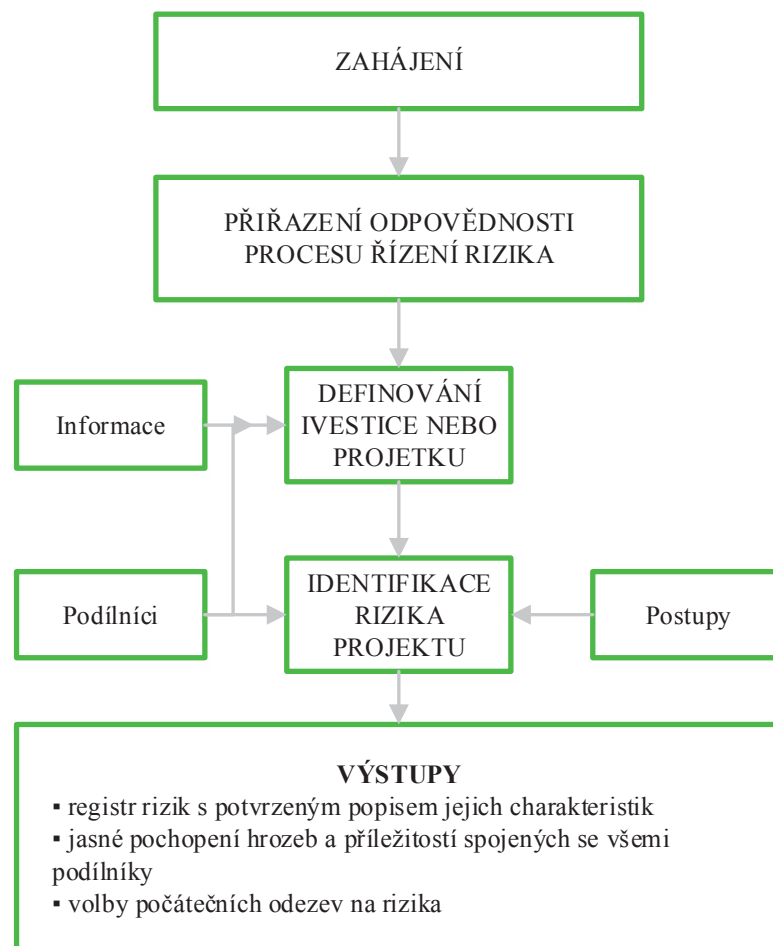
- **Definovat.** Účelem této etapy je shrnout jakékoliv relevantní existující informace o projektu a zaplnit jakoukoliv nepokrytou mezeru v tomto procesu.
- **Zaměřit se.** Účelem této etapy je vyhledat a vyvinout strategický plán pro proces řízení rizika a plánovat proces řízení rizika na provozní úrovni. Jeho výsledkem by mělo být jasné, zdokumentované, ověřené a nahlášené jednoznačné pochopení všech důležitých aspektů řízení rizika.
- **Rozpoznat.** Účelem této etapy je identifikovat, kde riziko vzniká, identifikovat, co lze s rizikem udělat v proaktivních a reaktivních podmínkách a identifikovat, co by se mohlo v odezvách na riziko pokazit. Zde by měla být identifikována všechna klíčová rizika a odezvy na rizika s klasifikací, charakteristikou, dokumentací, verifikací hrozeb a příležitostí; měla by být zapracována do zpráv.
- **Strukturovat.** Účelem této etapy je otestovat zjednodušené předpoklady, a pokud je to vhodné, zajistit komplexnější strukturu. Přínosy zde zahrnují jasné pochopení důsledků jakýchkoliv důležitých zjednodušujících předpokladů ohledně vztahů mezi riziky, odezvami a základním plánem činností.
- **Vlastnictví.** V této etapě se vyskytuje přidělení vlastnictví a řízení rizika a odezvy klienta nebo smluvní strany, jako je přidělení rizik klienta vyjmenovaným jednotlivcům a schválení podílů na riziku u smluvní strany. Objevuje se jasné vlastnictví a alokace. Alokace jsou efektivně a účinně definovány a tam, kde je to vhodné, jsou právně vymahatelné.
- **Odhadnout.** Tato etapa identifikuje oblasti zřejmé závažné nejistoty a oblasti možné závažné nejistoty. To působí jako základ pro pochopení toho, jaká rizika a odezvy jsou důležité.
- **Vyhodnotit.** V této etapě by se měla vyskytnout syntéza a vyhodnocení výsledků fáze odhadu. Mělo by dojít ke stanovení diagnózy všech důležitých obtíží a ke srovnávací analýze důsledků odezvy na tyto obtíže společně s proveditelnými

úkony nebo k porovnání základního plánu a plánu eventualit s možnými obtížemi a revidovanými plány.

- **Plánovat.** V této etapě je plán projektu připraven pro implementaci. Úkony zde obsahují základní plány, odhady rizik, doporučené reaktivní a pro aktivní plány, a etapu řízení.²⁹

2.3.3 Identifikace rizik

Účelem identifikace je identifikovat a podchytit účastníky při řízení rizika, zajistit nezbytné informace pro provedení analýzy rizika, identifikovat komponenty projektu nebo služby a identifikovat neodmyslitelná rizika projektu nebo služby.



Obrázek 10: Proces identifikace rizik³⁰

²⁹ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 2007. 85 – 87.

³⁰ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 2007.

Mezi vstupy pro identifikaci patří popis výrobku nebo služby, specifikace pracovní struktury, odhad nákladů a času, požadavky na specifikaci a historické informace. Mezi výstupy patří zdroje rizika, potenciální rizikové události, symptomy rizika a vstupy do ostatních procesů. Po identifikaci by měla být potvrzena přesnost informací, měly by být zkontrolovány charakteristiky jejich popisu a měly by se zvážit volby odezvy na riziko.³¹

2.3.4 Monitoring

Proces řízení rizik zahrnuje průběžné a trvalé sledování rizik a změn, která je mohou ovlivnit. Úkolem monitoringu je zaznamenávat:

- způsob a četnost prováděného posuzování a hodnocení rizik,
- výsledky auditů a ostatních nástrojů monitoringu,
- přijatá opatření ke snížení rizik, způsob a výsledek jejich implementace.

Cílem monitorování a prověřování systému managementu rizika je udržování, resp. zvyšování účinnosti tohoto systému v závislosti na měnících se podmínkách i případných změnách strategických cílů organizace, včetně cílů managementu rizika. Významnou roli v zajištění této aktivity má interní audit.³²

K zaznamenávání každého rizika příslušejícího k objektu slouží databáze rizik. Ty umožňují, aby data shromážděná během celého procesu řízení rizik byla zachycena a uložena jako přehled a zásobník informací. Databáze je nutné neustále aktualizovat.

Databáze rizik by měla především poskytovat informace jako:

- charakteristiky jednotlivých rizik (faktorů rizika) spolu se zdůvodněním možností jejich výskytu;
- začlenění každého rizikového faktoru do určité skupiny (kategorie) faktorů;
- odhady pravděpodobností a potenciálních důsledků výskytu rizika;
- kvantitativní ohodnocení významu rizikových faktorů a jejich uspořádání podle významnosti, resp. rozdělení do skupin s odlišnou významností;

³¹ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 2007. s. 29.

³² PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*.

- charakteristiky přijatých opatření ke snížení rizika a termíny, ve kterých se mají tato opatření realizovat.³³

2.3.5 Snižování rizika

Přijatelnost rizika je založena na jeho porovnání vzhledem ke stanovené rizikové toleranci, tou je výše rizika, kterou je firma ochotna akceptovat. V případě, že riziko nepřesahuje tolerovanou míru, může je firma přijmout, aniž by realizovala určitá opatření na snížení rizika. V tomto případě jde o zadržení rizika, kdy je firma připravena vypořádat se s případnými negativními dopady v podobě finanční ztráty.

Pokud je riziko posouzeno jako nepřijatelné, je třeba rozhodnout o dalším postupu. Zde přicházejí v úvahu jednak vyhnout se riziku, jednak uplatnění určitých strategií vedoucích ke snížení nebo zmírnění rizika. Při výběru pro snižování rizika je tak důležité sledovat, jak velké náklady jsou s danou metodou spojeny. Výhodné je investovat tolik, aby byly náklady úměrné potenciální výši škody.³⁴

Ofenzivní řízení firmy – management společnosti má možnost zásadním způsobem ovlivnit rizika. Jedním z nejlepších způsobů je preventivní obrana před riziky formou ofenzivního přístupu. Ten zahrnuje správnou volbu strategie, rozvoj silných stránek společnosti a snahu o dosažení pružnosti v rámci reakcí na změny.

Retence – je pravděpodobně jednou z nejčastějších forem řešení rizik. Spočívá v tom, že společnost čelí neomezenému počtu rizik, ale ve většině případech proti nim nepodniká opatření. Každá společnost se musí sama rozhodnout, která rizika mají být zadržena, které redukována a kterým je nejlepší se vyhnout. Kritériem při rozhodování je většinou velikost finanční rezervy a schopnost nést ztrátu.

Redukce – podle toho, zda se zaměřujeme na redukci rizika nebo až na důsledky této aktivity, můžeme tuto metodu dělit na odstranění příčin vzniku rizika a na snižující nepříznivé důsledky rizika. Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit a eliminovat výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny metod patří především diverzifikace a pojištění.

³³VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.*

³⁴VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.*

Transfer rizika – jedná se o přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty a jde o defenzivní přístup k riziku. Nejčastěji jde o:

- uzavírání dlouhodobých smluv za předem stanovené pevné ceny;
- uzavírání komisionářských smluv;
- přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu;
- termínové obchody;
- leasing;
- odkup pohledávek – faktoring a forfaiting;
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka, atd.

Diverzifikace – jedná se o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Základním cílem je riziko rozložit na co největší základnu. Při této metodě jsou stěžejní faktory výběr právní formy, šíře výrobního programu, diverzifikace dodavatelů (rozložení strategických surovin na více dodavatelů) i diverzifikace odběratelů.

Sdílení rizika – jedná se o rozdělení rizika mezi několik účastníků. Stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být odlišný, od vytvoření sdružení až přes strategické aliance v rámci výzkumu a vývoje. Často se lze setkat i s vytvořením konsorcia pro dlouhodobé investiční úvěry. Především se jedná o nadnárodní podniky a holdingové struktury.

Pojištění – patří mezi historicky nejstarší formu přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty. V obchodní činnosti převažuje majetkové pojištění. Velký význam v oblasti obchodu má pojištění zahraničních přeprav zásilek, pojištění rizik zahraničněobchodních operací, pojištění úvěrových rizik, pojištění investice, pojištění odpovědnosti za škodu nebo pojištění jednorázových akcí.

Vyhýbání se rizikům – je jednou z metod řešení rizik, jedná se však o metodu spíše negativní než pozitivní. Se všemi podnikatelskými aktivitami je vždy spojeno riziko, proto nelze tento přístup obecně doporučit.³⁵

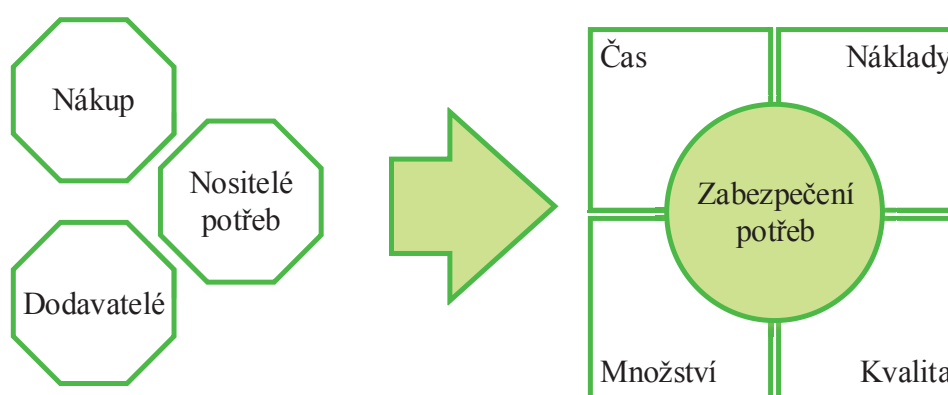
³⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 133 - 160

2.4 Nákup

Výrazně se projevující rozvoj průmyslové infrastruktury v 60. letech, kdy výrazně převyšovala nabídka nad poptávkou a orientace na potřeby zákazníka, zapříčinil první aplikace marketingových nástrojů, avšak pouze na výstupu z podniku. V 70. letech se začíná projevovat důraz na útvar nákup v rámci použití modelů teorie zásob a analýzy vztahů podniku k vnějšímu a vnitřnímu okolí. V 80. letech se začínají dynamicky formovat informační teorie, které rozdělují nákup na vlastní nákup a logistiku a začleňují další marketingové aktivity do popředí zájmu podniku.

Nákup má v rámci teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu. Především z hledisek operativních a strategických. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:

- Funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit.
- Proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím.
- Organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.



Obrázek 11: Základní charakteristiky nákupu³⁶

Oblastmi řízení nákupu jsou ve smyslu uvedených zásad vytvoření potenciálu, nakupované produkty jako takové a strategie přístupu k nákupu. Nákup je v podstatě službou. Výsledek nákupu je podmíněn:

- zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku;

³⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 208

- faktory určujícími realizaci nákupu;
- výkony dodavatelů.

Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Společnost očekává od nákupu efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností kooperace a vzájemné koordinace. Významnou roli zde hrají komunikační technologie a prostředky. Výsledným řešením je uplatnění formy virtuálního podniku, která umožňuje všem účastníkům procesu zvyšování efektivnosti procesu.³⁷

2.4.1 Struktura nákupního procesu

Pořizování materiálních a energetických vstupů a služeb je třeba stejně jako všechny ostatní aktivity ve společnosti vhodně strukturovat. Bez analýzy procesu není možné efektivní řízení a zajištění objektivitu a zamezení špatným rozhodnutím. Podrobný proces nákupu můžeme rozdělit do devíti kroků:

- vypracování specifikací zaměřených na přesnou formulaci požadavků organizace včetně hledání zdrojů požadovaných dodávek, formulaci nákupní politiky a sestavení plánu potřeb;
- projednání potřeby obsahující návrhy na možné dodavatele, výměnu zkušeností s nimi;
- přípravu nabídky s orientačními hodnotami ekonomických ukazatelů (cena, investiční náklady, ...);
- poptávku po nabídkách zahrnující zabezpečení dostatečné nabídky, zabránění vzniku monopolní situace, sběr cenových údajů;
- přezkoumání poptávky, která má zabezpečit hodnocení oprávněnosti poptávky po sledované položce, zda je její nákup nutný, zda vynaložené náklady budou úměrné očekávaným výnosům;
- vlastní přípravu objednávky, zaměřenou na její aktualizaci na současné podmínky, zvážení možných rizik, omezení na dva až tři dodavatele, projednávání ceny, termínů, platebních podmínek, řešení posledních rozporů;

³⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*.

- rozhodnutí o dodavateli;
- objednávací proceduru, spojenou s předáváním podkladů a vystavením objednávky;
- realizaci dodávek, včetně přejímky a kontroly faktur;
- hodnocení dodavatele.³⁸

2.4.2 Výběr dodavatele

Stále užší spolupráce partnerů v dodavatelských řetězcích vyžaduje kvalitní výběr dodavatelů. Proto se významnou součástí strategického rozhodování v nákupu stala tato etapa nákupního procesu. Doba, kdy o výběru dodavatele rozhodovala především cena, a požadavky na kvalitu byly minimální, je nenávratnou minulostí. Kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v sedmi hlavních oblastech:

Finanční situace dodavatele. Ekonomicky „zdravý“ dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů:

- z výročních zpráv a jejich vývoje,
- podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
- ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu, atd.

Perspektivnost vývoje dodavatele. Jde o to, zda bude schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji výrobků nových. Proto je třeba se zaměřit na tyto aspekty:

- na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
- na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
- na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele aj.

Logistické služby poskytované dodavateli. V řadě odvětví dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Zajímá nás proto např. lokalizace dodavatele, dodací lhůta, termín vyřízení objednávek, kompletnost

³⁸ GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu.*

objednávek, schopnost rychlé reakce, balení dodávaných výrobků, schopnost zabezpečovat JIT dodávky, atd.

Výrobní možnosti dodavatele. Jde zejména o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití, o počtu výrobních jednotek, o úrovni řízení výroby nebo o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.

Informační systém dodavatele + napojení na externí komunikační systémy.

Celkové pořizovací náklady a platební podmínky. V poslední době přistupují i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování proto patří:

- cena, pořizovací náklady,
- očekávaný vývoj ceny,
- vývoj nákladů surovinové základy dodavatele,
- podíl přímých a režijních nákladů,
- lhůty splatnosti faktur,
- cenové rabaty.

Požadovaná kvalita. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaná, bychom neměli brát v úvahu. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení (vždy mohou působit určité náhodné vlivy), používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek, např.

- procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,
- procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti, atd.³⁹

2.4.3 Nástroje a metody nákupního marketingu

Z pohledu dodavatelské firmy je nezbytná znalost prostředí, v němž bude působit. Přesné očekávání zákazníka a jeho dlouhodobá vize by měla být dodavateli minimálně částečně známa. Na druhé straně si totiž odběratel přes své nákupní oddělení vytváří určitou dodavatelskou politiku, kterou uplatňuje ve svém nákupním marketingovém

³⁹ GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s. 112 – 135.

mixu. Ten je s různou intenzitou využíván v působení na dodavatele. Jedná se o následující nástroje:

Informační mix představuje schopnost vytvořit a využít nákupní informační systémy při rozhodování odběratele.

Komunikační mix představuje soubor nástrojů, které podnik odběratele uplatňuje v komunikaci jak s dodavateli, tak v rámci vlastních vnitropodnikových útvarů.

Dodavatelský mix znamená schopnost podniku zvolit optimální dodavatele (perspektivní a schopné dlouhodobé spolupráce).

Konkurenční mix je spojován se schopností identifikovat konkurenční situaci mezi dodavateli. S tím souvisí také schopnost volby optimálního dodavatele a rozhodování o nákupní strategii.

Cenový mix znamená schopnost provádět optimální cenovou politiku nákupu, která nesleduje pouze určitou výši ceny, ale vede k rozhodnutí minimalizujícímu celkové náklady pořízení a využívání dodávky.

Výrobkový mix je spojován se schopností nákupu rozhodnout o optimální variantě nakupovaného výrobku (jeho technických a estetických parametrech), který tvoří vhodný základ pro finální produkt.

Mix kvality spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky.

Množstevní mix zahrnuje činnosti spojené s dodávkou, především výši a frekvenci realizované dodávky.

Termínový mix je spojován se schopností podnikového nákupu časově usměrňovat průběh vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků jak ve vazbě s dodavateli, tak na ostatní podnikové útvary.

Mix nákupních podmínek představuje schopnost vyžadovat a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek ve vztahu k dodavatelům, ale i dalším navazujícím článkům (například k výrobě).

Některé z prvků tohoto mixu může dodavatel svou dlouhodobou aktivní spoluprací s dodavatelem dokonce ovlivnit. Samotný úspěch v poptávkovém řízení nemusí být zárukou úspěchu, pokud si dodavatel nebude schopen představit všechny prvky vzájemné spolupráce.⁴⁰

2.5 Finanční ukazatele

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet závazky a celou řadu významných skutečností. Vedle analýzy finančního postavení podniku a posouzení finanční pozice podniku je také významnou součástí řízení výkonnosti podniku orientovaného na hodnotové řízení.⁴¹

2.5.1 Absolutní ukazatele

Horizontální analýza – zabývá se porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

Vertikální analýza (procentuální rozbor) - spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů.⁴²

2.5.2 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost tím vyšší riziko.

⁴⁰ SYNEK, Miloslav aj. *Podniková ekonomika*, s. 196 – 201.

⁴¹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza*, s. 14.

⁴² KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza*, s. 65 – 81.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota je dle zlatého pravidla 50 % ovšem k analytickým účelům je ideální rozmezí mezi 30 – 60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů.⁴³

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem a vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk převyšuje úrokové platby. Informuje o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků a věřitele informuje především o skutečnosti, zda je daný podnik schopen splácet jejich nároky v případě likvidace.⁴⁴

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. V případě žádosti o nový úvěr je velice významným ukazatelem, který rozhoduje, zda úvěr poskytnout či nikoliv. Pro posuzování je důležitý jeho časový vývoj. Zdroje krátkodobé znamenají pro podnik podstatně vyšší riziko, protože je podnik brzy musí splatit, dlouhodobé zdroje jsou méně rizikové, avšak snížené riziko je zapláceno vyšší cenou dlouhodobých zdrojů financování.⁴⁵

2.5.3 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit, s tím co je nutno zaplatit. Podle toho jakou

⁴³ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza*, s. 84.

⁴⁴ KOCH, Miloš a Vojtěch BARTOŠ. *Ekonomické ukazatele a manažerské informační systémy*, s. 36

⁴⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza*, s. 85.

míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita bývá též nazýván ukazatelem solventnosti nebo ukazatelem pracovního kapitálu. Vychází z logické úvahy, že pro pokrytí krátkodobých pasiv jsou v podniku určeny v normální situaci položky oběžných aktiv (nikoli hmotný investiční majetek). Má důležitou informační hodnotu pro krátkodobé věřitele z hlediska ochrany jejich investic. Je považována za jeden z významných indikátorů platební schopnosti podniku a hodnoty by se měly pohybovat mezi 1,5 – 2,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita je ve finanční analýze považována za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity. Často se porovnává výše obou ukazatelů. Optimalizace struktury a výše oběžných aktiv je jedním z klíčových úkolů ve finančním řízení podniku i ve smyslu finančního plánu. Obecně se doporučuje, aby likvidita neklesla pod 1.

$$\text{Okamžitá (hotovostní) likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Doporučovaná hodnota je v intervalu 0,9 – 1,1 ovšem v České republice ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí hodnotu 0,2.⁴⁶

$$\text{Likvidita z provozního cash flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Likvidita z provozního cash flow je konstruována na bázi peněžních toků. Výše uvedené ukazatele vycházejí ze stavových položek rozvahy a hodnotí likviditu pouze k určitému datu. To pro hodnocení pro budoucí období obvykle nestačí a je nutná analýza prostřednictvím plánů a výdajů. Proto je velmi účinné plánovat budoucí

⁴⁶ KOCH, Miloš a Vojtěch BARTOŠ. *Ekonomické ukazatele a manažerské informační systémy*, s. 31 - 33.

likviditu pomocí prognózy cash flow. Výkaz peněžních toků je tak významným pokladem pro důkladnou analýzu likvidity. Samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, nedává záruku, že je schopen hradit své závazky.⁴⁷

2.5.4 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, čili schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která slouží pro alokaci kapitálu.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje finanční výkonnost firmy. Pokles ukazuje buď zvýšený objem výnosů (nikoli příjmů), nebo snížení vnitřního finančního potenciálu firmy.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita celkových aktiv poměřuje dosažený výsledek hospodaření s celkovou průměrnou výší aktiv, která byla využita pro jeho dosažení.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda je kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst může znamenat zlepšení výsledku hospodaření nebo také pokles úročení cizího kapitálu. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Rentabilita vloženého kapitálu informuje, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Určité opodstatnění může mít v případě porovnání podniků působících v různých zemích s odlišnými daňovými režimy. Vojta 29 - 31

⁴⁷ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra Pavelková. *Finanční analýza*, s. 89 – 95.

2.5.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Lze je vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv (pasiv) v podobě doby obratu.

$$\text{Ukazatel doby obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat aktiv bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Doporučená hodnota je kolem 1. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a neefektivní využití.

$$\text{Ukazatel doby obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} * 360}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá jeden obrat, doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní podoby. Pro objektivní posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím.

$$\text{Ukazatel doby obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Orientačně jej lze využívat pro řízení pohledávek a kontrolu dodržování podnikové úvěrové politiky.

$$\text{Ukazatel doby obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} * 360}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel doby obratu závazků v souvislosti s dobou inkasa tržeb ukazuje, jaká je platební morálka podniku vůči dodavatelům. Pokud je doba obratu pohledávek nižší než ukazatel doby obratu závazků, je firma ve výhodě, protože poskytuje obchodní úvěr kratší, než sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů.⁴⁸

⁴⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 60 – 62.

2.5.6 Ukazatele na bázi cash flow a finančních fondů

Ukazatele založené na fondech finančních prostředků a jejich změnách se používají k hlubší analýze finanční situace podniku. Záměrem je vyjádřit a poměřit vnitřní finanční potenciál podniku. Schopnost vytvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky použitelné k financování potřeb jako úhrada závazků, výplata dividend či k financování investic. K tomu obvykle slouží ČPK a ukazatele konstruované na jeho bázi.⁴⁹

2.5.7 Soustavy ukazatelů

Bankrotní modely hlavním cílem je identifikace, zda v blízké budoucnosti firmě hrozí bankrot. Nejčastěji vycházejí z předpokladu, že taková firma má problémy s likviditou, výši čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou.

Altmanův model předpovídá bankrot firmy na základě koeficientu, počítaného pomocí pěti ukazatelů následujícího vzorce. Pomocí přímé statistické metody je určena váha jednotlivých poměrových ukazatelů, jež jsou zahrnuty do tohoto modelu jako proměnné.

$$\text{Altmanův model (z - skóre)} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1 * X_5$$

X_1 = (oběžná aktiva - krátkodobé závazky) / suma aktiv

X_2 = nerozdělený zisk / suma aktiv

X_3 = zisk před zdaněním a úroky / suma aktiv

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu

X_5 = tržby / suma aktiv

Index důvěryhodnosti byl vyvinut manžely Neumaierovými a jeho snahou je vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Jde o výsledek analýzy 24 významných matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a souhrnu praktických zkušeností z analýzy více než jednoho tisíce firem.

⁴⁹ KOCH, Miloš a Vojtěch BARTOŠ. *Ekonomické ukazatele a manažerské informační systémy*, s. 38 – 40.

$$Index\ IN = V(1) * A + V(2) * B + V(3) * C + V(4) * D + V(5) * E - V(6) * F$$

A = aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = tržby / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

F = závazky po lhůtě splatnosti / tržby ⁵⁰

⁵⁰ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza*, s. 131 – 137.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PREVENTIVNÍHO RISK MANAGEMENTU

3.1 Nákup ve Škoda Auto

3.1.1 Struktura nákupního procesu

3.1.2 Metodologie nákupu ve společnosti Škoda Auto

3.2 Představení preventivního procesu řízení rizik v rámci Koncernu

3.2.1 Role a úkoly risk managementu

3.2.2 Přechod mezi preventivní a reaktivní částí

3.2.3 Zobrazení procesu preventivního risk managementu

3.3 Externí rating

3.3.1 Euler Hermes

3.3.2 Externí rating Coface

3.4 Hodnocení rizika nákupu (indikátory)

3.5 Monitoring

3.6 Krátké přezkoušení

3.6.1 Včasné varování

3.7 Prohloubený rating

3.7.1 Cíle a předpoklady prohloubeného ratingu

3.7.2 Upomínací proces

3.7.3 Finanční analýza v rámci prohloubeného ratingu

3.7.4 Finanční ukazatele prohloubeného ratingu

3.7.5 Algoritmus klasifikace rizik

3.7.6 Zpráva o výsledcích analýzy

3.7.7 Zacházení s významnými dodavateli

3.8 Upozornění na rizika

3.8.1 Určení strategie

3.9 Přehled opatření

3.9.1 Opatření bez rizika ztráty

3.9.2 Pořízení materiálů

3.9.3 Push reporting

3.10 Analýza obchodního případu MW

3.10.1 Partnerství VW a MW

3.10.2 Pomocná akce vůči VW

3.11 Analýza obchodního případu EC

3.11.1 Současný stav

3.11.2 EC dlouhodobá vize

3.11.3 Pomocná akce od Škoda Auto

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Slabá místa v procesu risk managementu

4.1.1 Hodnocení rizika útvarem Nákup

4.1.2 Strategie v rámci upozornění na rizika

4.2 Úprava jednotlivých finančních ukazatelů

4.2.1 Úprava finančních ukazatelů prohloubeného ratingu

4.2.2 Navržení nových finančních ukazatelů prohloubeného ratingu

4.3 Zkrácení upomínacího procesu

4.4 Sledování nefinančních ukazatelů

4.5 Reporting

4.5.1 Propojení databází

4.5.2 Risk Management SAP

4.5.3 Sběr ekonomických dat

5 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY

ZÁVĚR

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KNIŽNÍ ZDROJE

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

JUROVÁ, Marie et al. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd.Praha Grada Publishing 2002. 424 s. ISBN 80-247-4099-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOCH, Miloš a Vojtěch BARTOŠ. *Ekonomické ukazatele a manažerské informační systémy*. 2015.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: Se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšnosti firem*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, a.s. 2011. 559 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 987-80-251-1547-3.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006. 257 s. ISBN 80-245-1117-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

SLACK, Nigel a Stuart CHAMBERS, Robert JOHNSTON. *Operations management*. 6th ed. Harlow, England; Financial Times Prentice Hall, 2010. Xxv. 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0.

SMEJKAL, Vladimír A Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 987-80-247-3051-6.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktual.vyd. Praha GRADA 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav aj. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 526 s. ISBN 80-7179-388-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha GRADA Publishing 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

INTERNÍ ZDROJE

EC. *Financial Status EC*. Interní materiály Škoda Auto 2012.

EG. *Financial Summary EG*. Interní materiály Škoda Auto 2012.

GOTTWALD, Andreas. *Škoda Company Presentation*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO 2013.

JELÍNKOVÁ, Jarmila. *Hodnocení dodavatelů - MP 1.502*. Interní materiály Škoda Auto a.s. 2008. Ev. v. č. 1430/1

MF. *Business with the Volkswagen AG*. Interní materiály Škoda Auto 2014.

ŠKODA AUTO. Data a fakta: Právní údaje o Škoda Auto. *eportal.skoda.vwg* [online]. 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg>

ŠKODA AUTO. Organizace: Informace o činnosti. *eportal.skoda.vwg* [online]. 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg>

ŠKODA AUTO. Organizace: Org.manager – Volkswagen AG. *eportal.skoda.vwg* [online]. 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg>

ŠKODA AUTO. *Přehled o stavu personálu*. ZDP/p-pre-2014.

ŠKODA AUTO. *Vorstellung des präventiven Risikomanagementprozesses Konzern*. Interní materiály Volkswagen 2014

VOLKSWAGEN Aktiengesellschaft. *Risikomanagement Workshop mit Porsche: Präventives Risikomanagement*. 2014

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo Škoda Auto a.s.	15
Obrázek 2: Historické milníky společnosti Škoda Auto	16
Obrázek 3: Organizační struktura Škoda Auto a.s.	18
Obrázek 4: Hlavní a pobočné výrobní závody Škoda Auto	19
Obrázek 5: Současná modelová paleta značky Škoda.....	19
Obrázek 6: Světová výroba společnosti Škoda Auto	20
Obrázek 7: Růstová strategie Škoda Auto	21
Obrázek 8: Organizační struktura Škoda Auto se zaměřením na útvar Nákup	22
Obrázek 9: Systém managementu rizik	30
Obrázek 10: Proces identifikace rizik	32
Obrázek 11: Základní charakteristiky nákupu	36
Obrázek 12: Přejchod mezi preventivní a reaktivní částí risk managementu	53
Obrázek 13: Proces v rámci preventivního risk managementu	54
Obrázek 14: Proces monitoringu.....	58
Obrázek 15: Proces včasného varování	60
Obrázek 16: Algoritmus klasifikace rizik.....	64
Obrázek 17: Strategie podpořit, podržet a vyřadit	68
Obrázek 18: Upozornění na proces hodnocení rizika Nákupem	75
Obrázek 19: Upozornění na proces strategie v rámci řízení rizik	77
Obrázek 20: Upozornění na proces prohloubeného ratingu	78
Obrázek 21: SAP Proactive RM Business Objectives	82
Obrázek 22: Strategie zavedení informačního systému	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Euler Hermes rating	55
Tabulka 2: Coface Rating pravděpodobnost selhání a třída rizika	56
Tabulka 3: Coface Rating výška pojištění a třída rizika.....	56
Tabulka 4: Upomínací proces v rámci risk managementu	62
Tabulka 5: Finanční ukazatele prohloubeného ratingu	63
Tabulka 6: Zkrácený upomínací proces	80

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CF	cash flow
CMM	vedoucí nakupovaných komodit
CSA	Corporate Sourcing Analyst
E	Oblast ekonomie
EC	utajený dodavatel
EH	Euler Hermes
G	Předseda představenstva
M&A	Mergers & Acquisitions
M&R	Merger & Requirements
MF	utajený dodavatel
N	Nákup Škoda Auto
NA	Nákup agregáty
NE	Nákup elektro
NI	Nákup chemie interiér
NM	Nákup kovy
NP	Řízení projektů nákupu
NS	Servisní podpora nákupu
NV	Všeobecný nákup
NX	Nákup chemie exteriér
P	Prodej a marketing

PD	Prodej dílů
RM-DB	Risk management databáze
ŠA	Škoda Auto a.s.
T	Technický vývoj
V	Výroba a logistika
VW	Volkswagen
Z	Řízení lidských zdrojů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Zobrazení procesu v rámci preventivního risk managementu 1/3	I
Příloha 2: Zobrazení procesu v rámci preventivního risk managementu 2/3	II
Příloha 3: Zobrazení procesu v rámci preventivního risk managementu 3/3	III

Příloha 1

Příloha 2

Příloha 3